



Hvad kan vi lære af DR Byen

Jensen, Per Anker

Published in:
Byggeindustrien/Byggeforum

Publication date:
2006

Document Version
Early version, also known as pre-print

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Jensen, P. A. (2006). Hvad kan vi lære af DR Byen. *Byggeindustrien/Byggeforum*, 57. Årgang(7), 24.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Hvad kan vi lære af DR Byen

Per Anker Jensen, BYG-DTU

DR Byens budgetoverskridelser er i disse tider et hot emne i pressen og blandt politikere. Som led i pressedækningen er en ny forskningsrapport fra BYG-DTU blevet omtalt bl.a. ved interviews med mig som forfatter i flere af DR's radio- og TV-aviser den 27. september 2006. Den store nyhed var oplysningen fra rapporten om, at DR's dommerkomité i forbindelse med segment 4 omfattende koncertsalen fik en vurdering fra DR's bygherre-rådgiver om, at Jean Nouvels vinderprojekt kunne blive op til 50% dyrere end DR's budget.

Forskningsrapporten omhandler meget andet end DR Byen og undersøger bredt, hvordan DR har fungeret som bygherre og driftsherre igennem tiden. Den har titlen "Ejendomsstrategier og bygningsværdier – en analyse af DR's byggerier fra Stærekassen til DR Byen". Den er udarbejdet på mit initiativ efter at jeg den 1. april 2005 blev ansat som lektor på BYG-DTU efter at have arbejdet i DR i næsten 14 år – heraf de sidste 5 år som assisterende projektchef i DR Byens bygherreorganisation. Rapporten kan downloades fra www.byg.dtu.dk.

Indholdet i forskningsrapporten

Rapporten indeholder en teoretisk baseret analyse af de ejendomsstrategier, som DR har fulgt igennem sin 80-årige historie. Herunder beskrives den betydningsfulde rolle som nogle stærke personligheder har haft som "champions" i DR's store værdibaserede byggeprojekter. Det gælder DR's tidligere generaldirektør Christian Nissen i forbindelse med DR Byen, daværende fjernsynsdirektør Frederik Lawaetz i forbindelse med TV-byen og overingeniør Kay Christiansen i forbindelse med Radiohuset.

Udover ovennævnte byggeprojekter analyseres etableringen af Stærekassen, R/TV-huset i Århus og DR's standarddistriktshuse i forhold til de værdier, der har ligget til grund for projekterne. Værdistyringen ved projekterne analyseres således opdelt på brugsværdi og kulturel værdi set i sammenhæng med ressourcestyringen opdelt på økonomi og tid.

Endvidere analyseres, hvorledes bygherre- og driftsherrefunktionerne i DR har udviklet sig igennem tiden til at blive en integreret Facilities Management funktion. Der redegøres tillige for en række af de bygningsmæssige innovationer, der er gennemført ved DR's byggerier, og det konkluderes at karakteren af DR's virksomhed har gjort DR til en avanceret kravstiller i forhold til byggeri.

Endelig beskrives resultatet af en spørgeskemaundersøgelse blandt nuværende og tidligere ledende medarbejdere i DR om kvaliteten af DR's bygninger, og resultatet er bl.a. at ledere med et overordnet økonomisk ansvar prioriterer kulturel værdi højere end ledere med et direkte bygningsmæssigt ansvar, der til gengæld prioriterer bygningers brugsværdi højere, samtidig med at de generelt vurderer bygningernes kvalitet mest positivt.

DR Byens fem fejl

Den aktuelle situation opfordrer til at foretage en evaluering af DR Byen. Problemerne med økonomien har mange forskellige årsager. DR Byen er blevet hårdt ramt af grelle beregningsfejl, fejllleverancer, fejludførelser, ringe samarbejdsevner/viljer og svage kompetencer. På den måde er DR Byens problemer et monument over dårligdommene i den danske og internationale byggeindustri. På den anden side er DR Byen et fyrtårn, der vil give inspiration til fremtiden på grund af den højtprofilerede bygherreorganisation, der har sat nye standarder i Danmark med hensyn til bl.a. arkitektur, brugerinvolvering, partnering, miljøtiltag, sikkerhed, velfærdsfaciliteter og informationsvirksomhed. Der er imidlertid 5 problemområder, hvor jeg i tilbageblik finder at DR Byen burde have grebet tingene anderledes an.

Det første drejer sig om hele byggeprojektets organisering og ansvarsfordeling. Tager man udgangspunkt i en BUM (bestiller-udfører-modtager) model kan man sige at DR's ledelse og medarbejdere er modtager, bygherreorganisationen er bestiller og byggesektorens leverancesystem er udfører. Problemet er imidlertid, at rollerne som bestiller og modtager ikke reelt har været økonomisk og ansvarsmæssigt adskilt. I SEA-reformen af Statens Ejendoms- og byggeadministration fra 2000 lagde man netop meget vægt på at adskille bestiller og modtager, således at f.eks. Slots- og Ejendomsstyrelsen overtog ejerskab og bygherrerolle for statsadministrationen, mens de enkelte ministerier og styrelser blev til lejere. I medico-firmaet Coloplast, der i 2005 fik BoligfondenKubens driftsherrepris, har man tilsvarende etableret et ejendomsselskab, der varetager rollerne som ejer og bygherre. Det er spørgsmålet om tiden ikke er forpasset, hvor store offentlige organisationer kan få lov til at bygge til sig selv uden at ansvaret for byggeriet ligger hos et særskilt selskab med et selvstændigt økonomisk ansvar. Udover de nævnte løsningsmodeller er OPP tillige en mulig model.

Det andet drejer sig om de første rådgiverkonkurrencer, hvor DR gennemførte en arkitektkonkurrence om en helhedsplan samt en parallel men tidsmæssigt forskudt ingeniørkonkurrence. I arkitektkonkurrencen var honoraret til den vindende arkitekt fastsat som en honorarprocent i DR's konkurrencemateriale, mens ingeniørkonkurrencen indeholdt en priskonkurrence på honorarprocenten. Samtidig var det i begge kontrakter fastsat, at arkitekten skulle fungere som totalrådgiver med forpligtelse til at samarbejde med den vindende ingeniør med solidarisk hæftelse – betegnet "a shotgun marriage" af en engelsk deltager i arkitektkonkurrencen. Der var mange hensyn, der førte til valget af denne model, og den vigtigste var, at DR ønskede størst mulig indflydelse på udvælgelsen af ingeniørrådgiver. Ingeniørkonkurrencen blev vundet på noget, der lignede et regulært dumpingtilbud, hvilket sammen med tvangsægteskabet og ulige økonomiske vilkår førte til, at samarbejdet mellem rådgiverne indbyrdes og mellem rådgiveren og bygherren langt fra var optimal.

Det tredje var Atelier Jean Nouvels (AJN's) projekt til segment 4, som blev valgt til trods for kendskabet til den betydelige økonomiske risiko, og til trods for at den norske ingeniørfagdommer rejste tvivl om det overhovedet kunne bygges! Godt nok foretog DR en indsamling af sponsormidler med Prins Henrik i spidsen, og det lykkedes at indsamle 72 af de 100 mio. kr., man havde sat som mål. AJN havde selv vurderet sit projekt til at ligge ca. 10% over DR's budget på 518 mio. kr. i håndværkerudgifter. I princippet skulle de ekstra 72. mio. kr. således være tilstrækkelig, hvis AJN havde vurderet udgifterne reali-

stisk, men det viste sig langt fra at holde stik. Derfor må man set i bagspejlet sige, at det var en fejl at vælge AJN's projekt, hvis budgettet skulle overholdes. Til gengæld er der chancer for at vi med dette projekt får en helt usædvanlig arkitektonisk attraktion.

Det fjerde var anvendelse af DR-modellen med tidligt udbud på projektforslagsniveau for så vidt angår segment 4. På de øvrige 3 segmenter har erfaringerne med DR-modellen så vidt jeg ved været positive, men med koncertsalen var segment 4 alt for komplekst rent teknisk til at DR modellen var velegnet. Samtidig gav konstellationen med en fransk stjernearkitekt, engelske ingeniører og danske entreprenører en organisatorisk kompleksitet, som yderligere vanskeliggjorde samarbejdet. Ved partnering søger man at skabe fælles mål og ånd i projektet, men med et internationalt sammensat team var de kulturelle forskelle for store. Den tekniske kompleksitet indebar, at entreprenørerne ved det tidlige udbud gav tilbud på et projektforslag, der var alt for ufærdigt. Entrepriserne blev udbudt løbende og byggearbejdet igangsat så tidligt som muligt, så man havde ikke et tidspunkt, hvor man kun tage stilling til projektets samlede økonomi på grundlag af alle tilbud og dermed få et samlet overblik. Muligheden for at standse projektet inden udførelsen for alvor gik i gang, som man benyttede ved koncerthuset i Ålborg, har ikke eksisteret i DR Byen på grund af det glidende forløb. Samtidig har DR ikke haft det samme pres på AJN, som man vil have haft ved udbud på hovedprojekt, til at færdiggøre projekteringen. Hovedprojektet er således først færdiggjort af AJN i 2006 flere år planen, hvilket naturligvis også har vanskeliggjort økonomistyringen i alvorlig grad.

Det femte var, at man efter det første tidlige udbud, som vedrørte det store segment 1 på 50.000 m², valgte at benytte de relativt gunstige entreprenørtilbud, der lå en del under DR's targetpriser og tillige indeholdt en række potentielle optimeringer af projektet, til at foretage en række tilkøb og forbedringer af projekt, bl.a. ud fra arkitekternes ønsker. Man undlod muligheden for at styrke projektets begrænsede reserver og til at sætte tilstrækkelige midler af til de prisforøgelser, der ville komme i hovedprojekteringen i takt med at projektmaterialet blev detaljeret. Omfanget af sådanne fordyrelser blev langt større end forventet, så man i stedet for at styrke projektets reserver måtte tilføre ekstra midler fra de generelle reserver til segment 1.

Afsluttende kommentarer

Ovenstående er mine personlige vurderinger af nogle de områder, hvor DR Byen burde have ageret anderledes. Det er samtidig et oplæg til en faglig og saglig debat om, hvad byggeindustrien og dens kunder kan lære af erfaringerne fra DR Byen. Der er et stort behov for et forum til en sådan debat, hvor det ikke drejer sig om sensationer, politisk mudderkastning eller anonyme personangreb, som vi ser rigeligt af andre steder. Jeg håber derfor at andre vil tage handsken op og komme med deres bidrag – gerne i dette tidsskrift. Manglen på en åben læringskultur er et af problemerne i byggeindustrien.

Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør, PhD og MBA, og han har i næsten 14 år arbejdet i DR, heraf fra 1999 til 2005 som assisterende projektchef på DR Byen. 1. april 2005 blev han lektor på BYG-DTU med henblik på at opbygge forskning og undervisning i Facilities Management som et nyt fagområde. Per Anker Jensen kan kontaktes på e-mail: pje@byg.dtu.dk, tlf. 4525 1674 eller mobil 2278 5275.